

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий

направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ОСГН

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

Тема работы
Влияние стиля руководства на Управление персоналом в ООО «Компания Холидей»

УДК __005.95:005.34____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – ЗИЗ1	Карпова Дарина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко М.А.	доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН	Лукияновой Н.А.	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63 ,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) И.Б. Ардашкин_
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Карпова Дарина Евгеньевна

Тема работы:

Влияние стиля руководства на Управление персоналом в ООО «Компания Холидей»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

13.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Рассмотреть сущность управления персоналом; Определить понятие стиля руководства; Описать влияние стиля руководства на управление персоналом; Рассмотреть общую характеристику ООО «Компания Холидей»; Провести анализ системы управления персоналом ООО Компания Холидей»; Провести анализ и исследование стилей руководства ООО «Компания Холидей»; Разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства; Разработать пути решения проблем в управлении организации.</p>
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические аспекты влияния стиля руководства

2.Анализ влияния стиля руководства на управление персоналом ООО «Компания Холидей»

3.Рекомендации по совершенствованию стиля руководства

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д - ЗИЗ1	Карпова Дарина Евгеньевна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)		Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы		10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования		5

05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 78 _____ с., _____ 6 _____ рис., 13 _____ табл., _____ 75 _____ источников, _____ 1 _____ прил.

Ключевые слова: персонал, стиль управления, организация, управление персоналом.

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Компания Холидей».

Цель работы – разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства в ООО «Компания Холидей».

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций по совершенствованию стиля руководства в компании.

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики: _____

Степень внедрения: одна из предложенных рекомендаций по совершенствованию стиля руководства применена и используется в ООО «Компания Холидей».

Область применения: совершенствование стилей руководства в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: использование методов работы с персоналом для эффективной организации работы персонала и принятия управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик совершенствования стилей руководства.

ОТЧЕТ
о проверке на плагиат

Тема ВКР __ Влияние стиля руководства на Управление персоналом в ООО
«Компания Холидей»_____

Объем оригинальности – _74_____

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – _26____

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Карпова Дарина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	Доцент		

Оглавление

Оглавление.....	10
Введение	11
1. Теоретические аспекты влияния стиля руководства на управление персоналом предприятия ...	14
1.1. Сущность управления персоналом.....	14
1.2. Понятие стиля руководства.....	24
1.3. Влияние стиля руководства на управление персоналом	36
2. Анализ влияния стиля руководства на управление персоналом в ООО «Компания Холидей»	44
2.1. Общая характеристика ООО «Компания Холидей»	44
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО Компания Холидей».....	50
2.3 Анализ стилей руководства в ООО «Компания Холидей»	68
3.Рекомендации по совершенствованию стиля руководства ООО «Компания Холидей»	71
Заключение	75
Список использованных источников	77
Приложение А.....	84

Введение

Актуальность темы.

Роль человеческого капитала, безусловно, влияет на успех организации так, как в настоящее время человеческий капитал является фактором конкурентоспособности и развития организации. В связи с этим возникают проблемы с мотивацией сотрудников и конечно, стиля руководства на предприятии.

В настоящее время в нашей стране идет активное развитие рыночных отношений. В связи с этим происходят изменения в системе управления человеческим капиталом, систем оплаты труда на основе учета рыночной стоимости человеческого капитала, как отдельного региона, так и страны в целом. Также происходят изменения в оценке эффективности труда работников и их квалификации.

Чтобы предприятие эффективно функционировало, необходимо выстраивать организационную иерархию должностей, а также постоянно совершенствовать систему оплаты труда, предусматривая возможность дифференциации оплаты как за уровень выполнения работы, ее качество, так и за достигнутый уровень квалификации, опыта, вклада, что предполагает формирование соответствующего организации стиля руководства.

В настоящих условиях, когда на первое место в функционировании предприятия выходит сотрудник, необходимо учитывать потребности, как предприятия, так и сотрудника, и в связи с этим найти универсальную систему руководства, а также систему мотивации, которая учитывала бы интересы обоих.

Учитывая все вышеизложенное, выбранная тема выпускной квалифицированной работы представляется весьма актуальной и значимой как с теоретико-методологической, так и с практической точек зрения.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы, связанные со стилем руководства, формами и моделями разработаны в трудах таких

исследователей как Д.Макгрегор, К.Лайкерт. Основные вопросы управления человеческим капиталом освещены в работах Р. Беннетта, Х.Т. Грэхэма, А.А. Лобанова. В рамках данной темы актуальным является вопрос мотивации персонала. Данная тема разработана в трудах как зарубежных, так и российских ученых. Обозначим некоторых из них - А.Клочков, Е.П. Ильин, С.Иванова, П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло.

Исходя из анализа вышеперечисленных исследований и публикаций, можно прийти к выводу, что до сих пор в области управления персоналом остаются не полностью раскрыты теоретические и методологические вопросы влияния стиля руководства на эффективность управления персоналом.

Необходимость формирования соответствующего стиля руководства в организациях различного профиля, в частности, в торговых организациях определяет цель и задачи выпускной квалификационной работы.

Цель исследования: разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства в ООО «Компания Холидей».

Достижение цели исследования обусловило постановку следующих задач:

- Рассмотреть сущность управления персоналом и определить понятие стиля руководства;
- Рассмотреть влияние стиля руководства на управление персоналом;
- Провести анализ и исследование системы управления персоналом и стилей руководства в ООО «Компания Холидей»;
- Разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства;

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Компания Холидей».

Предмет исследования - стиль руководства в ООО «Компания Холидей».

Теоретической основой исследования являются материалы специализированных печатных изданий, таких, как - Управление персоналом. Положения фундаментальных и прикладных научных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономики, управления персоналом, теории человеческого капитала, менеджмента, стратегического менеджмента.

Методология исследования. Для реализации поставленных задач в работе были использованы следующие методы исследования: Методы абстрагирования, сравнения, синтеза; Обзор, обработка и анализ научных источников.

Практическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в ней выводы и рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы управления персоналом в организации.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 75 наименований. Содержание исследовательской работы, включая список литературы, изложено на 84 листах машинописного текста, в т.ч. основной текст – на 75 листах.

1. Теоретические аспекты влияния стиля руководства на управление персоналом предприятия

1.1. Сущность управления персоналом

На сегодняшний день управление персоналом является неотъемлемой частью бизнеса, главным фактором производства становится человеческий фактор, именно он позволяет предприятию эффективно функционировать и увеличивать свою прибыль и являться конкурентоспособным.

Реформирование товарно-денежных отношений привело к изменению управления персоналом на предприятиях, а также к технологическому перевооружению многих предприятий. В связи с этим началось внедрение новых предметов труда.

История, касающаяся отношений собственности, применяется с целью расширения национального рынка услуг, а также формирования новой структуры взаимоотношений, связанных с трудовой деятельностью, что привело к деятельности процессов миграции и увеличению индивидуальных способностей человека.

Одновременно с интенсивным экономическим ростом увеличивается потребность в модернизации государственной стратегии развития в сфере управления человеческим капиталом и образования.

Отсюда следует, что предприятиям нужно учиться навыкам управления капиталом предприятия как вещественным, так и невещественным, а также навыкам, которые помогли бы поддерживать корпоративный дух предприятия.

Сегодня понятие человеческого капитала - это объект исследований в сфере экономики, результаты которых сейчас представлены в форме теоретических знаний.

Управление персоналом представляет собой деятельность, направленную на достижение целей предприятия, посредством управления

трудовой деятельностью, талантом и опытом, как отдельного сотрудника, так и группы сотрудников¹.

Управление персоналом организации - это целенаправленная деятельность менеджмента (топ, среднего звена) предприятия, подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку кадровой политики в полном объеме, включая принципы и методы управления персоналом.

В теории управления персоналом выделим следующие подходы:

1. Школа научного управления.

Основными положениями данной школы является следующее: индивидуальные обязанности сотрудников предприятия; применение методов воздействия на деятельность посредством стимулирования; хронометрирование производственных процессов для экономии ресурсов, включая временных, на всех производственных этапах; нормирование труда.

Ф. Тейлор основоположник данной школы и его последователи - Г. Гант, Л. Гилберт, считали что, авторитарный способ управления является наиболее подходящим для эффективного управления человеческим капиталом.

2. Классическая школа управления.

Цель этой школы заключается в создании универсальных принципов управления: планирование деятельности предприятия; организация процессов управления; вынесение распоряжений; согласование распоряжений с представителями предприятий; контроль выполнения запланированных мероприятий.

М. Вебер, считал, что работники, собственники человеческого капитала, должны участвовать в разработке профессиональных требований для руководителей предприятия.

3. Школа бюрократического управления.

¹ Управление персоналом [Электронный ресурс]/ сайт [www.Grandars.ru](http://www.grandars.ru).- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>

Данная школа особое внимание уделяет определению должностных обязанностей сотрудников – носителей человеческого капитала. Данная школа предполагает следующее: Иерархия в подчинении; применение типовых методик управления человеческим капиталом; применение методики замены; установление внутренней периодической оценки сотрудников.

Процедура аттестации, по мнению представителей данной школы, способствует развитию человеческого капитала, посредством возможностей для должностного роста. С целью сокращения производственных простоев применяются методы оформления процедур процесса производства в письменной форме.

4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Данная школа полагает, что умственные затраты человека - это естественные издержки, персонифицируемые с конкретным носителем.

Представители школы - Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, разрабатывали определенные способы, посредством которых проходила оптимизация структуры связей внутри предприятия для увеличения выработки и удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников. В данной школе особое место занимает обращение внимания на развитие личностных способностей сотрудника.

5. Школа социальных систем.

Представители данной школы, Т. Парсонс и Р. Мертон считали, что субъекты человеческого капитала во время трудовой деятельности являются элементами системы общественных связей. Трудовая деятельность человека влияет на структуру мышления и поведения персонала - владельца человеческого капитала. В свою очередь, собственник человеческого капитала является ядром производственных отношений. Ученые данной школы считали необходимым найти взаимосвязь между потребностями сотрудников и предпочтениями субъектов трудовых взаимоотношений.

6. Школа социального подхода к управлению.

Данная школа считает, что в процессе своего развития предприятию необходимо совершенствовать методы управления человеческим капиталом совместно со сравнением возможностей капитала и спросом потребителей.

Исследование основных положений представленных школ управления человеческого капитала позволяет сделать вывод о важности развития субъектно-объектных отношений. Для эффективного управления человеческим капиталом менеджменту предприятия необходимо понимать практические и теоретические основы управления человеческим капиталом, в процессе выбирая наиболее оптимальную модель управления.

Система управления персоналом представляется совокупностью приемов, методов и технологий, используемых в процессе управления персоналом².

Сформулированы следующие подходы к определению понятия «управление персоналом»: научный, процессно-целевой, системный, снабженческий, мотивационный. В таблице 1.1. представлены данные подходы и определения различных авторов.

Таблица 1.1

Подходы к определению понятия «управление персоналом»

1. Научный	
Добровинский А.П.	Комплексная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых, и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятий для повышения эффективности и достижения целей предприятия
2. Процессно-целевой	
Балабанова Л.В.	Процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников
Маусов Н.	Непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов
Уманский А.М.	Управленческие действия руководителей и сотрудников кадровых служб предприятия, которые направлены на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед предприятием
Виноградский	Деятельность предприятия, направленная на эффективное

² Система управления персоналом [Электронный ресурс]/сайт www.grandars.ru.- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html>

М.Д	использование персонала для достижения целей, как предприятия в целом, так и индивидуальных (личных) каждого работника
Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов ³	Деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей
И.Н. Герчикова	Самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала
3.Системный	
Галенко В.П	Комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий
Маслов Е.В. ⁴	Системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников
Басаков М.И.	Целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления предприятия и работников структурных подразделений системы управления персоналом, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом предприятия
4.Снабженческий	
Шекшня С.В. ⁵	Обеспечение предприятия необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции
Р. Марр и В. Вебер	Сфера деятельности, характерной для всех предприятий, и ее главная задача состоит в обеспечении предприятия персоналом и целенаправленном использовании персонала
5.Мотивационный	
Кибанов А.Я. ⁶	Формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием
Друкер П.Ф. ⁷	Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в

³ Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления [Текст]/Д. Иванцевич, А. Лобанов.- М.:Дело.-2003, с. 22

⁴ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [текст]/ Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – с. 46

⁵ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня – М: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – с. 62

⁶ Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2010.- с. 62

⁷ Druker P.F. Innovation & Entrepreneurship / P.F. Druker – N.Y. – 1985 – p. 22

Рассмотрим общее определение по каждому из подходов.

Во-первых, управление персоналом как наука, изучающая факторы и инструменты, посредством которых предприятие может воздействовать на персонал и удовлетворять цели и потребности, как организации, так и персонала.

Во-вторых, управление персоналом как процесс, представленный последовательностью этапов выполнения функций управления персоналом: планирование, подбор, адаптация, аттестация, мотивация, корпоративная культура, направленные на достижения поставленных целей.

В-третьих, управление персоналом как система методологий, позволяющая эффективно функционировать предприятию.

В-четвертых, управление персоналом как обеспечение предприятия сотрудниками нужной квалификации, компетенциями в конкретные сроки.

В-пятых, управление персоналом как мотивационная программа, разрабатываемая для конкретного предприятия под установленные цели и задачи.

На основе данных подходов, конкретизируем понятие «управление персоналом».

Управление персоналом - системный процесс, направленный на обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками и воздействия на них с целью достижения организационных и личностных целей.

Основная цель управления персонала - формирование, развитие и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия⁸.

В истории развития управления персоналом можно выделить следующие концепции:

⁸ Управление персоналом [Текст]/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Веселько, П. Ройш.- Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.- с. 22

1) Использование трудовых ресурсов;

Трудовые ресурсы – это мужское и женское население в трудоспособном возрасте, за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте, занятые в экономике⁹. Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения государства, способная в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств, производить товары или услуги¹⁰.

2) Управление персоналом;

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящая с предприятием, как с юридическим лицом в отношениях, которые регулируются трудовым кодексом и трудовым договором¹¹.

3) Управление человеческими ресурсами;

По мнению В. Габриэляна, «человеческий ресурс – это капитал, инвестиции в который окупаются сторицей. Работа с этим капиталом – серьезная работа». Солидарны с этой точкой зрения Т. Мясоедова и В. Меньшиков, утверждая, что «особое значение начинает приобретать стратегическое управление человеческими ресурсами, поскольку создает основу для разработки подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу, и направлено на значительные постоянные инвестиции в человеческие ресурсы»¹².

4) Управление человеческим капиталом.

⁹ Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]. - Н.Новгород: НИМБ, 2003.- с. 8

¹⁰ Трудовые ресурсы [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.center-yf.ru/data/economy/Trudovye-resursy.php>

¹¹ Корсаков М.Н. Экономика предприятия. Конспект лекций [Текст]/ М.Н. Корсаков.- Таганрог: Изд-во ТРТУ.-2005, с. 26

¹² Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: процесс синтеза категорий «рабочая сила» и «человеческий капитал» [Текст]/ Э.Н. Разнодежина // Креативная экономика. - 2010. - № 11 (47). - с. 52-57.

В экономической литературе существует множество различных определений понятия «человеческий капитал».

«Человеческий капитал – это полученный посредством инвестиций и накопленные человеком конкретный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, увеличивающий квалификацию сотрудников, а также целесообразно применяемый в конкретной сфере производства и воспроизводства, материальных благ и услуг, содействующий росту производительности и качества труда сотрудника и, в конечном счете, приводящий к росту заработной платы отдельно взятого сотрудника»¹³.

Человеческий капитал - это экономическая категория, которая характеризует совокупность сформированных и развитых посредством инвестиций в способности, личные качества и мотивацию индивидов, которые находятся в их собственности, применяются в трудовой деятельности, способствуют росту производительности труда и тем самым влияют на увеличение доходов сотрудника и национального дохода.

Понятие человеческий капитал появилось в начале 60-х годов XX века в экономической литературе Западной Европы. Каждая школа менеджмента имела собственное представление о человеческом капитале, и его значении для экономики, как отдельного предприятия, так и страны в целом.

Система управления персоналом выполняет определенные функции, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Функции системы управления персоналом

Функция	Описание
Планирование персонала	- создание политики и стратегии управления персоналом; - оценка кадрового потенциала предприятия и рынка человеческого капитала; - создание плана и прогноза потребности в персонале; - поддержание взаимосвязей с внешними источниками кадров.
Управление наймом и	- подбор кандидатов на вакантную должность; - отбор и прием персонала;

¹³ Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития [Электронный ресурс]/ П.О. Голубева// экономический интернет-журнал.- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage7.htm>

учетом персонала	- кадровое делопроизводство; - управление занятостью.
Оценка, обучение и развитие персонала	- обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; - система адаптации новых сотрудников; - оценка персонала; - управление развитием карьеры.
Управление мотивацией персонала	- нормирование трудового процесса и тарификации оплаты труда; - система стимулирования; - применение методов морального поощрения персонала.
Управление социальным развитием	- организация питания в течение рабочего дня; - обеспечение охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; - развитие физической культуры; - организация социального страхования.
Правовое обеспечение	- решение вопросов, связанных с трудовой деятельностью; - разработка и согласование нормативной документации.
Информационное обеспечение	- ведение учета и статистики персонала; - информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
Обеспечение нормальных условий труда	- обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе следующих принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений.

Управлять персоналом, необходимо структурировано, основываясь на определенные модели, рассмотрим основные из них.

Во-первых, управление посредством мотивации, представленное изучением потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников. Кадровая политика в данном случае основана на развитии человеческого капитала, установлении морально-психологического климата, а также на исполнении социальных программ.

Во-вторых, рамочное управление, создающее условия для проявления сотрудниками инициативной, ответственной и самостоятельной трудовой деятельности, повышающее уровень организованных и коммуникабельных сотрудников, и связей между ними, способствующее росту

удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников и развитию корпоративного стиля руководства.

В-третьих, управление на базе делегирования, основанное на передаче сотрудникам компетенции и ответственности, права самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

В-четвертых, предпринимательское управление полагается на концепцию интрапренерства («антрепренерство» - предпринимательство и «интре» - внутренний). Данная концепция основана на развитии предпринимательской активности внутри предприятия, представленной совокупностью предпринимателей, новаторов и создателей.

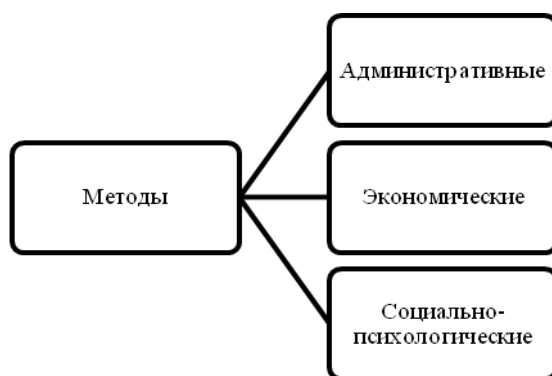


Рисунок 1.1. Группы методов управления персоналом

Группа административных методов основана на применении иерархической власти и нормативно-правовом обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления представлены организационным и нормативным воздействием.

Организационное воздействие включает в себя: регламентирование (положения о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, штатное расписание); нормирование (нормативы); организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции, методические указания к выполнению работ).

Экономические методы – это элементы экономического механизма, которые обеспечивают функционирование и развитие предприятия,

посредством мобилизации человеческого капитала на достижение определенного результата.

Мотивация трудовой деятельности, является основным методом данной группы и заключается в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

В дополнение одним из экономических методов является социальная защита сотрудников. На рисунок 1.2. проиллюстрированы основные мотивационные факторы.

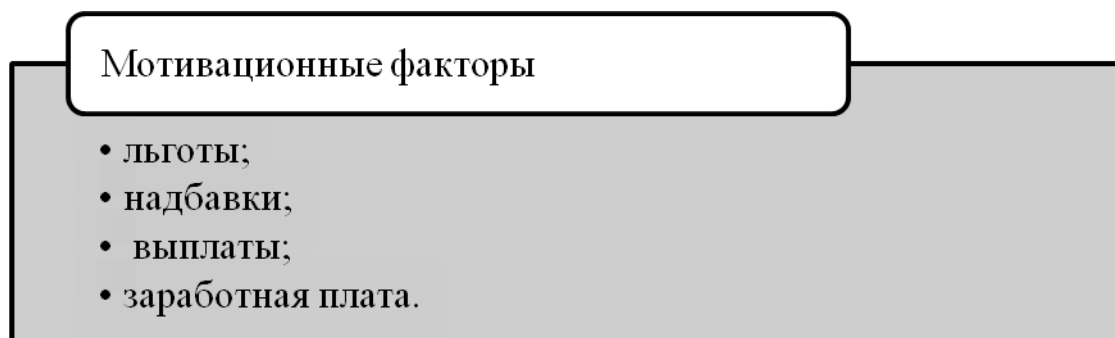


Рисунок 1.2. Мотивационные факторы

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на применении основ социологических и психологических наук, и заключаются в оказании влияния на интересы отдельного человека, группы или коллектива. Воздействие на отдельного человека происходит посредством применения психологических методов, а для воздействия на группу и коллектив - социологические.

Важным результатом применения психологических методов является минимизация психологических конфликтов, управление формированием карьеры на основе индивидуальных особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры.

Далее рассмотрим понятие стиля руководства.

1.2. Понятие стиля руководства.

Стиль руководства или управления - это гибкая манера поведения руководства, в отношении сотрудников, которая корректируется со временем, согласно ситуации. Проявляется стиль руководства в способах выполнения управленческой деятельности, подчиненных руководителю сотрудников.

Стиль руководителя - это система типичной и относительно стабильной методологии воздействия руководства на сотрудников с целью эффективного выполнения управленческих функций и тем самым стоящих перед предприятием целей.

Стиль руководства - это способ, совокупность методик воздействия руководства предприятия на свой персонал. Один из ключевых факторов эффективной деятельности предприятия, полной реализации потенциальных возможностей отдельного сотрудника и коллектива¹⁴.

Выделяют традиционные и современные подходы к определению стиля руководства. Впервые стили руководства были рассмотрены К. Левиным:¹⁵

— Директивный стиль (авторитарный);

Определяется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех действиях на предприятии докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению своих сотрудников не прислушивается, все решает за коллектив самостоятельно. Преобладающие методы управления - это приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, который лишает сотрудников предприятия инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов сотрудников, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-

¹⁴ Стили руководства [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Stili-rukovodstva.php>

¹⁵Стиль управления [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://uchebnikonline.com/menedgment/menedzhment_u_sferi_poslug_-_morgulets_ob/stil_upravlinnya.htm

психологическом климате, приводит к значительному сокращению инициативности, самоконтроля и ответственности сотрудников.

— Демократический стиль (коллегиальный);

Этот стиль характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности среди руководства и заместителей, руководства и сотрудников. Руководитель демократического стиля всегда интересуется мнением своего персонала по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и в необходимое время осуществляется информирование всего персонала по важным для отдельного сотрудника и всего коллектива вопросам.

Общение с подчиненными осуществляется посредством просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную трудовую деятельность, доброжелательно и вежливо; по необходимости используются приказы. Руководство стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, защищает интересы персонала.

— Либеральный стиль (попустительский или анархический).

Данный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководства в менеджменте персонала. Данный руководитель «плывет по течению», ожидает или требует указаний сверху или попадает под воздействие персонала. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», уходит от разрешения всех конфликтных ситуаций, стремится сократить свою персональную ответственность.

Обобщающая характеристика традиционных стилей управления приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Параметры взаимодействия с подчиненными	Характеристика традиционного стиля управления Стили управления (руководства)		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принятие	Единоличное	Групповое обсуждение и	Принятие решения

решений	принятие решений	принятие решения	отдельным членом группы или руководством
Способ доведения решения	Приказы, распоряжения, команды	Предложения	Просьба
Отношение к ответственности	Принимает полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных	Коллективная ответственность	Отсутствие ответственности
Отношение к инициативе	Подавляется	Поощряется	Отдается в руки подчиненных
Отношение к конфликтам	Стремится задавить	Эффективное применение	Уклонение
Отношение к собственной компетентности	Отсутствие недостатков	Постоянное совершенствование	Не придает большого значения
Стиль общения	Держит дистанцию	Поддерживает дружеское общение	Избегает общения
Характер отношений с подчиненными	Зависит от настроя	Манера поведения со всеми как с равными коллегами	Мягкая манера поведения
Отношение к дисциплине	Жесткая формализована дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Формальное отношение
Отношение к мотивации	Наказание - основной метод стимулирования	Необходимо использовать различные методы поощрения и наказания	Никакое

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю сотрудникам, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно прибегает к потребностям более низкого уровня своих

сотрудников, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они действуют.

Далее рассмотрим отношение Дугласа МакГрегора к стилям управления. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководства по отношению к сотрудникам теорией «Х».

Теория Х отображает в основном отрицательное представление о людях. Согласно данной посылке, все они обладают маленьким честолюбием, не любят трудиться, стремятся избегать ответственности, а осуществлять эффективную трудовую деятельность способны только под строжайшим контролем.

Представления демократичного руководителя о сотрудниках отличаются от представлений автократичного руководства. МакГрегор назвал их теорией «Y».

Теория Y предполагает положительное представление. Согласно этой теории, люди способны самоорганизовываясь, принимать на себя ответственность и воспринимают трудовую деятельность также естественно, как отдых или игру.

Д. МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и определил, что руководство может контролировать следующие параметры, которые определяют действия исполнителя:

- задания, поручаемые сотруднику;
- качество исполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, которые имеются для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает сотрудник;
- инструкции, которые получены сотрудником;
- убеждение подчиненного в возможности выполнения задания;

- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную трудовую деятельность;
- размер вознаграждения за выполненную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, которые связаны с трудовой деятельностью¹⁶.

Сам МакГрегор придерживался той точки зрения, что Теория Y жизнеспособнее, чем Теория X. На этом основании он делал вывод, что участие в процессе принятия решений, осуществление ответственной и интересной трудовой деятельности, а также хорошие отношения в коллективе позволяют максимально увеличить мотивацию сотрудника к эффективной трудовой деятельности.

Другой исследователь - Р. Лайкерт сформировал собственную теорию стилей руководства и расположил их на некоторой протяженности от 1 до 4¹⁷.

В модели 1: руководство не доверяет сотрудникам, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул - это страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Данная модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой менеджмента.

Модель 2: Руководитель проявляет к сотрудникам некоторое доверие, но как хозяин слугу. Некоторые решения делегируются вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание - потенциальное.

В модели 3: Руководство проявляет большое, но не полное доверие к сотрудникам. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации применяется ограниченное включение в принятие решений.

Модель 4: Предполагает полное доверие. Процедура принятия решений рассредоточена по всем уровням, хотя и интегрирована. Поток коммуникаций

¹⁶ Дуглас Макгрегор [Электронный ресурс].- Журнал «Управление персоналом», № 2, 2008.- Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1445>

¹⁷ Теория стилей руководства Р. Лайкерта [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://sociology2015.ru/index/0-50>

осуществляется не только вверх-вниз, но и горизонтально. Данная модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальный менеджмент, делегирование полномочий и общая контрольная деятельность.

Модели 2 и 3 являются промежуточными.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и применять в социологическом исследовании. Лайкерт опросил менеджеров десятков предприятий не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самое эффективное, продуктивное предприятие (предприятие, цех, участок) обладает руководством, которое можно охарактеризовать моделью 4.

Группа ученых, под эгидой Бюро, начиная с 1945 г. работала по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо. Они осуществляли комплексное исследование, во время которого выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен либо исключительно на трудовой деятельности, либо только на человеке. Главной находкой исследователей стало то, что люди могут одновременно ориентироваться и на трудовую деятельность, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководства предприятия классифицировалось по двум параметрам:

1. Структура: подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней.
2. Внимание к подчиненным: подразумевает поведение, которое воздействует на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта среди руководства и персонала.

В результате было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Четыре возможных комбинации данных элементов в руководстве представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3.

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководством, которое владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что данная классификация применима не ко всем ситуациям.

Управленческая решетка Блейка-Моутона (англ. Blake and Mouton leadership grid) - это концепция, которая разработана в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном,

которые построили решетку (схему), включавшую пять основных стилей руководства, представленных на рисунке 1.4¹⁸.



Рисунок 1.4 Управленческая решетка Блейка-Моутона (матрица стилей руководства)

Вертикальная ось представленной схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стилль руководства определяется данными критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стилия менеджмента. Каждый из вариантов поведения при управлении предприятием может быть сравнен с альтернативным из данной матрицы. Необходимо понимать, что нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится определенный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, т.к. нельзя извлечь

¹⁸ Управленческая решетка Блейка-Моутона [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/management_lattice.html

конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций данной матрицы.

1.1 - это страх перед бедностью (примитивное руководство).

Необходимо минимальное усилие со стороны руководителя, чтобы добиться такого качества трудовой деятельности, чтобы избежать увольнения.

Данная позиция характеризует такой тип управленца, у которого очень холодное отношение к своим сотрудникам и к самому процессу производства. По его мнению, менеджер всегда может обратиться за помощью к постороннему эксперту или специалисту. Данное ведение дел поможет избежать конфликтов и неурядиц, поможет сформировать благоприятные условия для трудовой деятельности руководителя, и расширит диапазон новых идей, которые воплощаются в производство. Как правило, такого менеджера нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но данное положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9 – это дом отдыха (социальное руководство). Руководитель сосредоточен на хороших, теплых взаимоотношениях в коллективе, но недостаточно заботится об эффективном выполнении задач. Эта позиция характеризуется тем, что со стороны руководителей особое внимание уделено потребностям и деланием своих сотрудников, а процесс производства уходит на задний план. Руководители этого типа полагают, что успех заложен в взаимоотношениях в коллективе, поддержание благоприятной атмосферы, доверие, согласие, взаимопомощь и поддержка. Конечно такой руководитель является любимчиком подчиненных, коллектив готов в любую минуту поддержать своего руководителя. На таком предприятии текучесть кадров низкая, работники удовлетворены своим рабочим местом, количество прогулов минимальное. К сожалению, излишнее

доверие к подчиненным довольно часто ведет к принятию непродуманных решений и из-за этого страдает в первую очередь производство. Подчиненные часто злоупотребляют доверием и даже могут постараться заменить собой мягкотелого лидера.

9.1 - это авторитет - подчинение. Руководитель максимально заботится об эффективности выполняемой трудовой деятельности, но при этом мало внимания уделяет на атмосферу в коллективе и моральный настрой сотрудников. Данная позиция характерна для управленцев, которые в первую очередь ставят заботу о производстве и почти не осуществляют никакой социальной деятельности. Такие руководители считают, что излишнее внимание к подчиненным - это проявление мягкотелости, которое в итоге приведет к соответствующим результатам. Кроме того, такие руководители считают, что качество управленческих решений никак не может зависеть от участия сотрудников в принятии решения. Положительные черты таких управленцев - высокий уровень трудоспособности, ответственности, организаторский талант и интеллект. Однако между таким руководством и его персоналом постоянно существует дистанция, в основном чувствуется отсутствие прямой связи и взаимопонимания. На предприятии остается удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 – это организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает хорошего качества в выполнении заданий, при нахождении баланса эффективности и хорошего морального настроя в коллективе. Данная позиция характеризует такой тип руководителя, который умело может сочетать заботу о людях с заботой о производстве. Мнение такого управленца, что компромисс во всем - это лучшее решение, компромисс - это основа эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но предварительно обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процедурой принятия решений – это как бы компенсация для сотрудников, осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительные

черты руководителей данного типа: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Но, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, и это не способствует движению вперед и развитию всего производства. При таком стиле руководства, конкурентоспособность предприятия оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны внутри жизни коллектива.

9.9 - это команда. С помощью усиленного внимания к подчиненным и эффективности деятельности, руководитель добивается того, что подчиненные самостоятельно и сознательно приобщаются к целям и задачам предприятия, что обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность труда. Данная позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится и к людям, и к производству. Если сравнить с менеджером позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, этот же тип менеджера не станет останавливаться на полпути. Он старается приложить максимум своих усилий и в социальной сфере предприятия, и в самом производстве. Лучшим способом увеличения производительности и повышения качества создаваемой продукции и услуг, руководитель считает активное привлечение подчиненных в процесс принятия решений. Руководитель считает, что это позволяет повысить удовлетворенность трудом работников и учесть малейшие нюансы, которые влияют на эффективность процесса производства.

Блэйк и Мутон исходили из того соображения, что более эффективным стилем руководства, то есть оптимальным или универсальным стилем является стиль руководства в позиции 9.9. По мнению Блэйка и Мутона, руководитель позиции 9.9. умело может сочетать в себе и высокую степень внимания к сотрудникам организации и высокое внимание к производительности. Они также выявили, что существует очень много видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но

считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей трудовой деятельности.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Далее рассмотрим влияние стиля руководства на управление персоналом.

1.3. Влияние стиля руководства на управление персоналом

Эффективное функционирование предприятия напрямую зависит от управленческой деятельности, поэтому очень важно, какой стиль управления выберет руководитель организации. Стиль руководства зависит от многих факторов таких, как взаимоотношения руководителя и подчиненных, степень полномочий руководителя, степень мотивации, а также личностные качества руководителя. Личность руководителя и его стиль управления играет огромную роль на качество межличностных отношений в организации. Работа руководителя должна быть направлена на достижение определенных результатов, поэтому только лидер, сориентированный на эффективный стиль руководства сможет достичь этих результатов. Также важным компонентом в управлении персоналом организации является мотивация. Причем личная внутренняя мотивация руководителя так же важна, как и мотивация персонала.

Стиль руководства играет большую мотивационную роль, поскольку существенно влияет на поведение сотрудников и в конечном результате на эффективность управления организацией.

Удовлетворенность работой и качество профессиональной деятельности показывают состояние системы управления персоналом. Удовлетворенность трудовой деятельностью определяется различными авторами в контексте определенных психических феноменов, например, как оценочное отношение человека к деятельности, которое проявляется в эмоциональных состояниях, установках, которое также способно выступать мотивом трудовой деятельности человека.

Удовлетворенность трудовой деятельностью также рассматривается как эмоциональное состояние, которое происходит из оценки своей деятельности или опыта работы. Из всех факторов, воздействующих на удовлетворенность работой, выделяется личную мотивацию.

Мотивация – это процесс побуждения других и себя к трудовой деятельности для достижения целей предприятия и личных целей. Правильное и грамотное использование способов мотивации позволит достигнуть более эффективной работы на предприятии.

Мотивы - это побудительные моменты, которые управляют поступками людей. У каждого есть свои побудительные моменты. Психолог Шонпфлуг выразил это в более широкой формулировке: «Когда восприятие и мышление, поступки и познание выливаются в форму координированных действий и за этим начинает проступать образ целостной личности, то объяснение следует искать в индивидуально окрашенном и последовательном действии мотивов и эмоциональных восприятий». Как видно, наряду с мотивами появляется и апелляция к чувствам, так же выступающим в качестве движущей силы.

В общем виде можно представить следующую классификацию мотивов:

- физиологические потребности;
- потребность в защите/безопасности;
- потребность в любви/причастности;
- потребность в признании/результатах;

— потребность в самовыражении.

Таким образом, знание мотивации – это ключ к пониманию поведения человека и возможности воздействия на него. Прикладная психология разделяет:

1. Мотиваторы;
2. Демотиваторы.

К демотиваторам относятся: некомпетентное руководство, неинформированность, неясность целей, критика, отсутствие признания, перегруженность, неудачи на работе.

К мотиваторам относятся: признание, четкая постановка задач, цель, грамотное руководство, самостоятельность, заработок, положительный результат, хороший коллектив, информированность. Перечисленное свидетельствует о том, что для сотрудников в отношении мотивации большую роль играет возможность самовыражения, удовлетворенность трудовой деятельностью. Интерес к работе возникает с помощью степени влияния сотрудника на производство, это касается инициативы, самостоятельности, участия в принятии каких-то решений. Конечно необходимо понимать, что достойная оплата труда также играет мотивирующую роль. Мотивируют стремление к достижению успеха и сам труд, то есть и духовные и материальные ценности. Материальная заинтересованность является один из ключевых стимулов трудовой активности для человека, но учитывать его необходимо с осторожностью потому, что этот стимул хоть и является очевидным, но как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда.

Психологи и социологи предлагают систему факторов, которые определяют чувства удовлетворенности трудовой деятельностью:

1. Рабочая среда. Атмосфера и обстановка, в которой осуществляется труд существенно воздействует на отношение и энергию сотрудников. Предприятию необходимо вкладывать ресурсы, время и заинтересованность,

чтобы сформировать обстановку, которая будет отвечать потребностям занятых и содействовать достижению задач.

2. Вознаграждение. Этот фактор включает в себя выплаты, заработную плату, премии, выходные дни, дополнительные льготы, которые получили в последние годы широкое распространение. Зачастую предприятия предлагают следующие выгоды, которые обычно имеют для служащих большую ценность, чем объем заработка. К таким выгодам относятся: личное медицинское страхование, жилье, страхование жизни и от несчастных случаев, бесплатное питание, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служивших и их семей, возможности для развлечения, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, бесплатные товары, предоставление одежды, осуществление диспансеризации и лечения, социальные функции.

3. Безопасность. Это очень важный фактор. Работники могут не показывать максимум своих возможностей и не полностью вкладывать в деятельность производства если отсутствует атмосфера безопасности. Если финансирование предприятия постепенно сокращается и может в итоге совсем прекратиться и это очевидно для работников, то трудно добиться продуктивной трудовой деятельности от сотрудников бюджетного предприятия. Люди так же боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие.

4. Личное развитие и профессиональный рост. При оказании помощи в личном развитии персонала, возрастает вклад сотрудников в деятельность организации. Развитие и опыт очень важны для эффективной деятельности предприятия. Сильнейшим мотивом может быть обратная связь с трудовой деятельностью, которая не отделима от развития людей.

5. Чувство причастности. Люди хотят чувствовать себя частью предприятия, которое их нанимает, им нравится ощущение полезности их работы. Есть предприятия, в которых достаточно открыто доводят до служащих информационные данные. И это помогает сотрудникам понимать

происходящее, понимать ситуацию и положение дел в организации. Есть и организации, которые делают все, чтобы максимально держать своих работников в неведении. Чувство причастности – двухсторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами сотрудников. Подчиненные считают, что рядом с ними должны находиться компетентные менеджеры и хорошие коллеги, они хотят быть информированы, и ясно представлять себе поставленные перед ними задачи.

Руководство должно вырабатывать цели и задачи вместе с сотрудниками и анализировать зоны ответственности каждого за их выполнение. Чем больше сотрудник имеет возможность участвовать в выборе и постановке цели, тем меньше требуется усилий для их убеждения в дальнейшем.

6.Интерес и вызов. Стремление добиться результатов широко распространено на многих предприятиях. Большинство людей ищут место работы, в котором содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства. Такое содержание трудовой деятельности может взбодрить сотрудников. Очень много мест работы, которые не предъявляют особых требований и являются скучными. Даже явно исполнительские виды деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения. Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности сотрудника, открывая перед сотрудником возможности для самореализации, то работник будет удовлетворен своей трудовой деятельностью.

Чтобы стиль руководства был эффективен, он должен быть направлен и на особенности внешней среды компании и на внешние показатели. Наиболее эффективным будет такой стиль управления, который способен адаптироваться к изменениям внешней среды, при условии ориентации на внутриорганизационные показатели эффективности. Изменение внешней и внутриорганизационной среды требуют ситуационного подхода в принятии

решения, учитывая личные характеристики руководителя и управляемого коллектива.

Современный руководитель должен, прежде всего:

- сделать упор на развитие и независимость сотрудников;
- внедрять собственные компетенции в управление персоналом;
- использовать философию управления, основываясь на элементы, которые влияют на условия окружения, социальные ресурсы, повышение квалификации;
- сбалансировать силу власти и доверия между руководством и подчиненными;
- стремиться реализовать поставленную цель.

С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, который сосредоточен на человеке, начались дебаты: что же лучше. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но можно свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения удовлетворенности трудовой деятельностью.

Сторонники авторитарного и ориентированного на работу метода утверждают, что: авторитарный стиль руководства более эффективен, так как подкрепляет единоличную власть руководства и тем самым увеличивает его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей предприятия.

Сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что, если не приять во время меры, то власть исполнителя может вырасти до такой степени, что подорвет воздействие руководства и формирует на предприятии дополнительные проблемы.

Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности и увеличить удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократический или ориентированный на человека стиль руководства всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают следующим образом: стиль руководства влияет на удовлетворенность и на качество функционирования предприятия. Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно использовать, всегда увеличивает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда приводит к высокой производительности труда.

В ситуации, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль руководства может сократить степень удовлетворенности. Однако участие сотрудников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, которые находятся более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешны и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что существует много взглядов на стили руководства. Однако не существует универсального, который бы вел к максимальной эффективности организации. Поэтому, если руководитель хочет, чтобы предприятие развивалось, эффективно работало и приносило прибыль, его задача - найти такие рычаги управления, которые бы создали эффективный стиль, пригодный для конкретной ситуации. Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия

принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя.

Далее проведем анализ влияния стиля руководства на управление персоналом ООО «Компания Холидей».

2. Анализ влияния стиля руководства на управление персоналом в ООО «Компания Холидей»

2.1. Общая характеристика ООО «Компания Холидей»

ООО «Компания Холидей» является крупным продовольственным ритейлером в Сибири (штаб-квартира находится в Новосибирске).

Компания основана в 2000 году в Новосибирске Николаем Скороходовым и его партнерами.

ООО «Компания Холидей» – это крупный продуктовый ритейлер на территории Сибирского Федерального округа (Новосибирская, Омская, Томская, Кемеровская области и Алтайский край). Динамика развития компании весьма впечатляющая: в 2014 году открыто 104 новых магазина, в 2015 году – 128, в 2016 году компания откроет не менее 150 магазинов.

Форматы магазинов: гипермаркет, супермаркет, суперстор, магазин у дома, дискаунтер. Ежедневно магазины сети посещают более 700 тыс. покупателей.

Развитая система логистики – успех предприятия в регионах присутствия. В логистическую систему интегрированы пять современных распределительных центров:

— 4 РЦ в г. Новосибирск (общая площадь 36000 кв. м.) обслуживает магазины Новосибирской, Кемеровской, Томской, Омской областей и Алтайского края;

— РЦ в г. Омске (6000 кв.м.) обслуживает магазины, расположенные в Омской области.

С 2006 г. ООО «Компания Холидей» успешно развивает собственное производство кулинарной продукции и собственные торговые марки.

На сегодняшний день ООО «Компания Холидей» - это:

— 440 магазинов различных форматов;

— Более 100 производств;

- 5 крупных складских комплексов;
- более 18 000 сотрудников в 5 регионах и 92 населенных пунктах Западной Сибири.

Бренды, под которыми работают магазины предприятия: «Холидей Классик» (формат «Супермаркет»); «Сибиряда» (формат «Магазин у дома»); «ПАЛАТА» (формат «Гипермаркет»); «ХОЛДИ» (формат «Дискаунтер»).

Вслед за увеличением числа магазинов, производств и распределительных центров предприятия, увеличивается количество линейных сотрудников, работающих в торговых подразделениях, в связи с чем открывается большое количество новых вакансий.

ООО «Компания Холидей» - это:

- Команда единомышленников, которые ценят активность, инициативу, творческий подход к делу и ориентированы на достижение результата;
- Предприятие, помогающее своим сотрудникам овладевать знаниями и умениями с применением как собственного опыта, так и передовых технологий;
- Предприятия, которое дает возможности для получения отличного опыта работы.

ООО «Компания Холидей» предоставляет своим сотрудникам: трудоустройство в строгом соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации; «Белую» заработную плату и полный соцпакет; корпоративный транспорт.

Финансовое положение ООО «Компания Холидей» характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования – собственного капитала и обязательств. Проведем горизонтальный анализ баланса за 2015 год, в соответствии с таблицей 2.1.

Таблица 2.1

Горизонтальный анализ баланса ООО «Компания Холидей» за 2015 год

Показатели	На 01.01.2015	На 31.12.2015	Темп роста	Отклонение	
	млн. руб.	млн. руб.	%	млн.руб.	%
Актив					
1. Внеоборотные активы	1618	19419	1199,37	17798	1099,37
основные средства	1526	17837	1169,75	16312	1069,75
Отложенные налоговые активы	95	95	99	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	1485	99	1486,1	99
2. Оборотные активы	91411,1	197798	216,383	106387	116,385
Запасы	35870	50001	139,395	14131	39,395
НДС по приобретенным ценностям	-	268	100	268	100
Дебиторская задолженность	44533	133875	300,62	89342	200,62
Денежные средства и денежные эквиваленты	10998	13575	123,432	2577	23,4315
Прочие оборотные активы	10	80	800	70	700
Баланс	93030	217217	233,491	124187	133,491
Пассив					
3. Капитал и резервы	277	1493	538,989	1216	438,989
уставный капитал	200	200	100		
нераспределенная прибыль	77	1293	1679,22	1216	1579,22
4. Долгосрочные обязательства	16342	2222	13,5969	-14120	-86,403
Заемные средства	16339	1960	12,0028	-14378	-87,998
Отложенные налоговые обязательства	4	261,1	6525,9	257	6425
5. Краткосрочные обязательства	76411	213502	279,412	137091	179,412
Заемные средства	17129		0	-17129	-100
кредиторская задолженность	59282	213502	360,145	154220	260,145
прочие обязательства	-	-	-	-	-
Баланс	93030	217217	233,491	124187	133,491

Валюта баланса за 2015 год увеличилась 124187 млн. руб. или на 33,491 %, что говорит об увеличении хозяйственной деятельности. В активе баланса произошло увеличение по большинству статей в большей или меньшей степени. Увеличение оборотных активов произошло в основном за счет увеличения запасов на 14131 млн. руб. или на 39,395 %, которые на конец отчетного периода составили 500001 млн. руб.

На рисунке 2.1 представлена динамика основных показателей баланса предприятия за 2015 год.

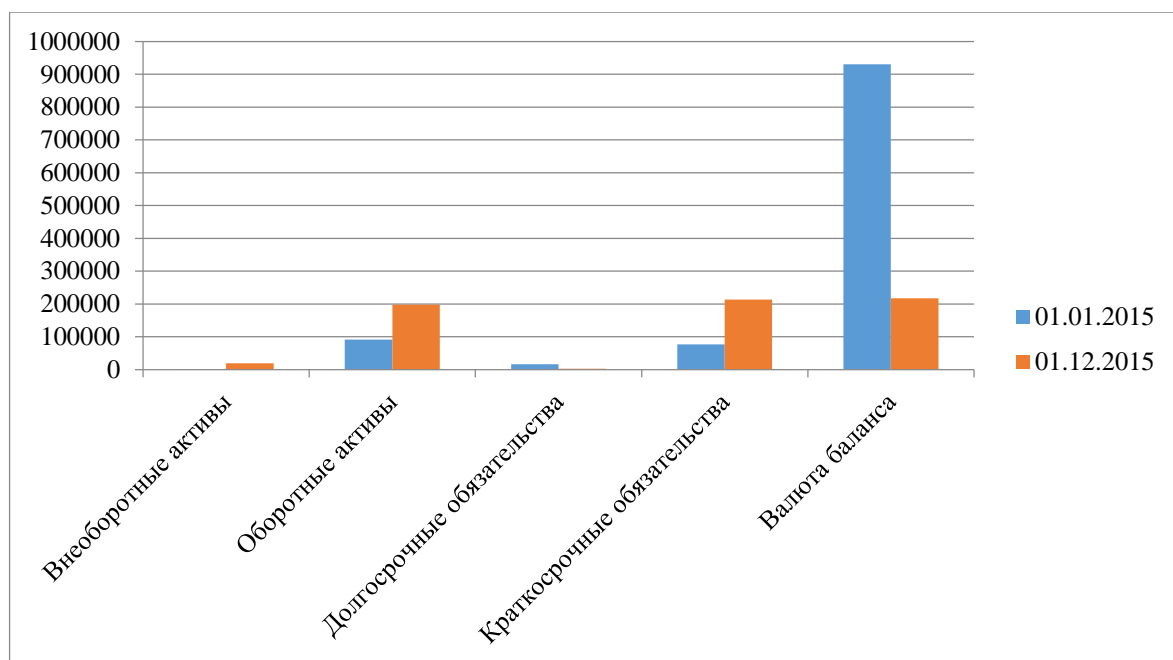


Рисунок 2.1. Динамика основных показателей баланса ООО «Компания Холидей» за 2015 год

Денежные средства увеличились на 2577 млн. руб., составив 13575 млн. руб. на конец года. Третий раздел баланса представлен уставным капиталом, резервным капиталом и нераспределенной прибылью, в 2014 году произошло увеличение этого раздела на 1216 млн. руб. Краткосрочные заемные средства полностью были возвращены. Кредиторская задолженность увеличилась с 59282 млн. руб. до 213502 млн. руб. Аналогично приведем расчеты за 2016 год и сделаем выводы по динамике изменения баланса, в соответствии с таблицей 2.2.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ баланса ООО «Компания Холидей» за 2016 год

Показатели	На 01.01.2016	На 31.12.2016	Темп роста	Отклонение	
	млн. руб.	млн. руб.	%	млн.руб.	%
Актив					
1. Внеоборотные активы	19418,15	26864	138,35	7447	38,35
основные средства	17838,1	23692,9	132,822	5855	32,8232
Отложенные налоговые активы	94	2584	2749	2490	2649
Прочие внеоборотные активы	1486	588	100	1486	100
2. Оборотные активы	197799	254620	128,727	56821	28,7266
Запасы	50001	54548	109,1	4547	9,1
НДС по приобретенным ценностям	268	38	100	268	100
Дебиторская задолженность	133875	193580	144,598	59705	44,5976
Денежные средства и денежные эквиваленты	13575	6340	46,7035	-7235	-53,297
Прочие оборотные активы	80	114	142,5	34	42,5
Баланс	217217	281485	129,587	64268	29,587
Пассив					
3. Капитал и резервы	1493	4907	328,667	3414	228,667
уставный капитал	200	200	100		
нераспределенная прибыль	1293	4707	364,037	3414	264,037
4. Долгосрочные обязательства	2222	17646	794,149	15424	694,149
Заемные средства	1961	14150	721,571	12189	621,571
Отложенные налоговые обязательства	261	3486	1335,63	3225	1235,63
5. Краткосрочные обязательства	213502	234306	109,744	20804	9,74417
Заемные средства					
кредиторская задолженность	213502,1	234306,1	109,8	20804	9,8
прочие обязательства	-	24636	100	24636	100
Баланс	217217	281485	129,587	64268	29,587

В 2016 году произошло увеличение валюты баланса на 64268 млн. руб. или на 29,587 %, что свидетельствует об увеличении интенсивности хозяйственной деятельности. Само по себе это свидетельство не является положительным фактором, для оценки происходящих процессов следует провести анализ эффективности деятельности предприятия.

Внеоборотные активы увеличились на 7447 млн. руб., или на 38,351 %, составив на конец года 26865 млн. руб. Увеличение оборотных средств вызвано увеличением суммы запасов на 4547 млн. руб., и ростом дебиторской задолженности на 59705 млн. руб. Собственный капитал предприятия увеличился на 3414 млн. руб. за счет увеличения суммы нераспределенной прибыли.

На рисунке 2.2 представлена динамика основных показателей баланса предприятия за 2016 год.

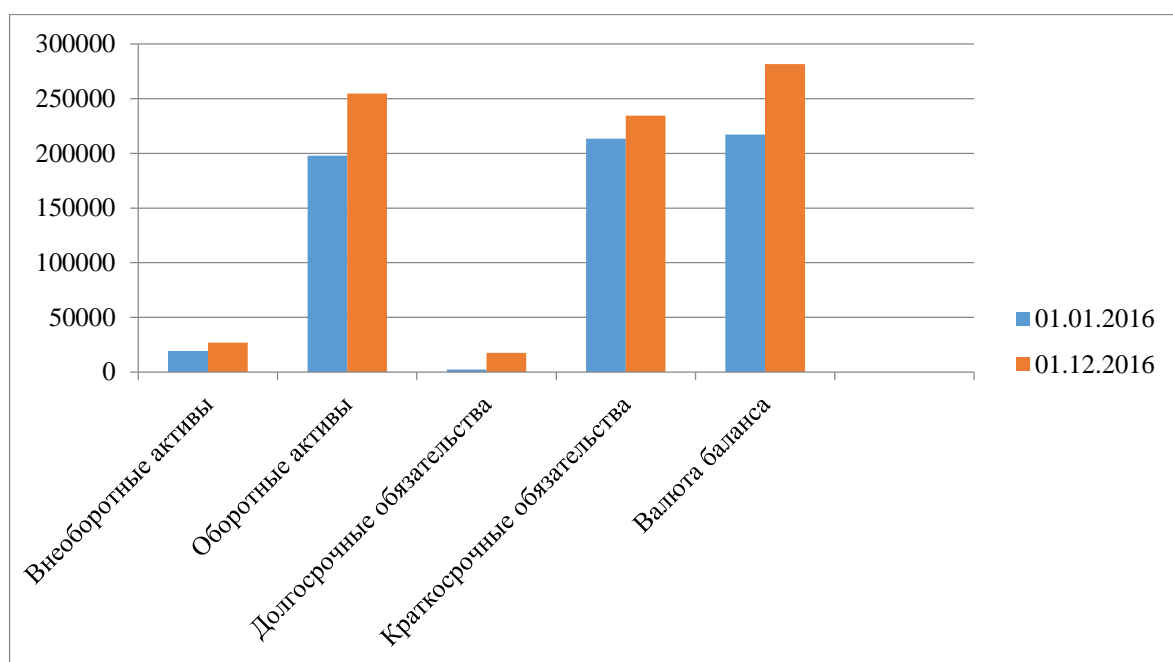


Рисунок 2.2. Динамика основных показателей баланса ООО «Компания Холидей» за 2016 год

Долгосрочные обязательства увеличились на 15424 млн. руб. или 694,49 %, составив 2222 млн. руб. на начало года и 17646 млн. руб. на конец года. Краткосрочные обязательства увеличились на 20804 млн. руб. и на конец 2016 года составили 234306 млн. рублей. Кредиторская задолженность на начало года составляла 213502 млн. руб., на конец года – 234306 млн. руб., увеличившись на 20804 млн. руб. или 9,7%. Проведем вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Компания Холидей» за 2015-2016 г., в соответствии с таблицей 2.3.

Таблица 2.3

Вертикальный анализ баланса ООО «Компания Холидей» за 2015-2016 год

Показатели	На 01.01.2015		На 31.12.2015- 01.01.2016		На 31.12.2016	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Актив						
1. Внеоборотные активы	1618	1,8	19419	8,9	26865	9,5
основные средства	1524	1,7	17838	8,2	23693	8,4
Отложенные налоговые активы	95	0,1	95	0,04	2584	0,92
Прочие внеоборотные активы	-		1486,1	0,68	588	0,21
2. Оборотные активы	91411,	98,26	197798	91,06	254620	90,46
Запасы	35870	38,56	50001	23,02	54548	19,38
НДС по приобретенным ценностям	-		268	0,12	38	0,01
Дебиторская задолженность	44533	47,87	133875	61,63	193580	68,77
Денежные средства и денежные эквиваленты	10998	11,82	13575	6,25	6340	2,25
Прочие оборотные активы	10	0,01	80	0,04	114	0,04
Баланс	93030	100,00	217217	100,00	281485	100,00
Пассив		0,00		0,00		0,00
3. Капитал и резервы	277	0,30	1493	0,69	4907	1,74
уставный капитал	200	0,21	200	0,09	200	0,07
нераспределенная прибыль	77	0,08	1293	0,60	4707	1,67
4. Долгосрочные обязательства	16342	17,57	2222	1,02	17646	6,27
Заемные средства	16338	17,55	1961	0,9	14150	5,031
Отложенные налоговые обязательства	4	0	261	0,12	3486	1,24
5. Краткосрочные обязательства	76411	82,15	213502	98,29	234306	83,24
Заемные средства	17129	18,41		0		0
кредиторская задолженность	59282	63,721	213502	98,29	234306	83,24
прочие обязательства	-		-		24636	8,75
Баланс	93030	100	217217	100	281485	100

Далее проведем анализ системы управления персоналом ООО «Компания Холидей».

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО Компания Холидей»

ООО «Компания Холидей» старается развивать систему управления персоналом. На предприятии разработаны следующие положения:

— положение о подборе персонала;

- положение об адаптации персонала;
- положение о ротации;
- бланки, анкеты;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции.

Для начала рассмотрим систему мотивации персонала на предприятии. Основными видами поощрения в ООО «Компания Холидей» являются: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение грамотой.

Поощрения оформляются приказом. Сведения о поощрениях заносятся в трудовую книжку сотрудника. Фонд оплаты труда сотрудников формируется на календарный год. Оплата труда сотрудников, занятых по совместительству, проводится в соответствии с отработанным временем.

Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства производится отдельно по каждой из должности. Заработная плата сотрудника, предельными размерами не ограничивается.

Устанавливаются выплаты компенсационного характера: выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при совмещении профессий, должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, при расширении зон обслуживания, при увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего сотрудника без освобождения.

В целях поощрения сотрудников за выполненную работу в соответствии с перечнем выплат стимулирующего характера, осуществляются следующие выплаты:

- премия по итогам работы за месяц
- премия по итогам работы за год.

Вновь принятым сотрудникам на время прохождения испытательного срока ежемесячная надбавка за интенсивность и высокие результаты работы не устанавливается и не выплачивается.

Условия для установления надбавки за качество выполняемых работ:

- опыт работы ,ответственность работе, отсутствие дисциплинарных нарушений;
- умение адаптироваться к изменяющимся условиям при неизменном сохранении эффективности и качества работы;
- умение использовать в своей работе новое, современное, передовое.

Кадровая политика сформирована в соответствии со стратегией развития ООО «Компания Холидей». Она определяет принципы управления человеческим капиталом и основные задачи, направленные на достижения поставленных целей руководителем. Это происходит путем формирования мотивационных механизмов, создание современных систем подбора и маркетинга персонала, реализацию социальных программ, повышение эффективности инвестиций в персонал через оптимизацию затрат на человеческий капитал и создание единого корпоративного кадрового пространства.

Далее рассмотрим систему подбора и адаптации персонала ООО «Компания Холидей».

Планирование численности персонала основывается на прогнозах изменений внешней среды на макро и мезоуровнях и перспективных планов развития ООО «Компания Холидей», потребность в персонале определяется на конкретный период (месяц, квартал, год) с возможностью изменений.

При появлении вакантной должности на предприятии руководители подразделений всех уровней имеют право принять решение о том, каким образом будет закрыта эта вакансия только с согласованием и одобрением руководителя отдела персонала. Руководитель отдела персонала принимает решение о том, каким образом будет принят кандидат на вакантную

должность: с проведением мероприятий по подбору персонала или без проведения мероприятий по подбору персонала.

Процесс подбора персонала проводится в несколько этапов:

1. оформление заявки;
2. прием и экспертиза заявки;
3. экспертиза вакансии;
4. привлечение персонала;
5. отбор кандидатов;
6. утверждение кандидата.

Так, как нас интересует влияние стиля управления руководства на управление персоналом, поэтому важно уточнить дополнительные мероприятия в сценарии отбора, данные которых можно использовать для дальнейшего анализа:

- Собеседование с Сотрудником подразделения персонала;
- Проведение оценки 360* градусов для внутренних (финишных) кандидатов;
- Психодиагностика;
- Ассессмент-Центр;
- Профессиональный тест/практическое задание;
- Проверка рекомендаций.

Для привлечения кандидатов используются максимально эффективные источники привлечения персонала, которые определяет сотрудник подразделения персонала, осуществляющий подбор.

В новогоднее время проводится акция по привлечению сотрудников.

1. Условия выплаты премии:
 - a. На вопрос сотрудника по персоналу о вакансии, кандидат указывает сотрудника, который порекомендовал (сообщил) ему данную вакансию. Специалист по персоналу фиксирует информацию в анкете и в таблице учета.
 - b. Кандидат трудоустроился в период проведения акции.

- с. Кандидат успешно прошел испытательный срок.
2. Начисление премии.
 - а. Начисление премии происходит, как только кандидат пройдет испытательный срок. Премия выплачивается в очередную зарплату.
 - б. Списки на премирование направляются в финансовую службу менеджером по персоналу.
 - с. Размер Премии 3 000 или 5 000 рублей (таблица 2.4) в зависимости от ставки на конец испытательного срока
3. Спорные случаи.

В случае если кандидат указывает несколько сотрудников, или не указывает никого, то премия не выплачивается.
4. Область действия – все сотрудники предприятия, кроме сотрудников отдела персонала.
5. Период проведения акции – с 1 ноября по 31 декабря текущего года.

Таблица 2.4

Выплаты по акции	
Занятость (ставка) на конец испытательного срока	Размер выплаты (руб.)
Полная	5 000
Частичная	3 000

Руководитель подразделения не может принимать решение об утверждении кандидата на руководящую должность без проведения мероприятий по подбору. При закрытии вакансий по индивидуальной заявке руководитель подразделения самостоятельно создает заявку на подбор, готовит перечень навыков и знаний для проведения мероприятий по подбору на имя руководителя подразделения персонала. После получения задания о трудоустройстве/ротации руководитель подразделения персонала организует заполнение кандидатом анкеты кандидата, ее проверку службой безопасности и передачу подписанной анкеты кандидата сотруднику отдела кадров. На основании полученной от руководителя подразделения персонала

информации о результатах проверки службой безопасности руководитель подразделения имеет право трудоустроить кандидата.

Процесс адаптации на предприятии осуществляется для всех категорий персонала и реализуется в несколько этапов:

1 этап: передача знаний и формирование навыков, необходимых новому или ротированному сотруднику для осуществления его деятельности;

2 этап: проверка степени усвоения переданных знаний, умений и навыков новому сотруднику по результатам выполнения программы введения в должность и проведение итогового собеседования.

Сотрудник отдела персонала при получении информации о трудоустройстве или ротации сотрудника:

- получает у руководителя сотрудника информацию о том, будет ли новый или ротированный сотрудник проходить мероприятия по адаптации;

- при необходимости формирует проект индивидуальной программы, содержащий стандартный перечень мероприятий по адаптации и перечень мероприятий согласно должностной инструкции;

- направляет в электронном виде проект индивидуальной программы руководителю сотрудника.

Важно отметить, что руководитель подразделения имеет право трудоустроить сотрудника, не проводя мероприятия по адаптации только с согласованием руководителя отдела персонала и с согласованием регионального директора филиала.

Руководитель сотрудника после получения проекта индивидуальной программы адаптации:

- определяет наставника и период выполнения программы, исходя из уровня профессионализма нового или ротированного сотрудника, заполняя соответствующие строки в документе;

- на основании предоставленного перечня мероприятий формирует окончательный перечень адаптационных мероприятий для конкретного

сотрудника, определяет срок проведения каждого мероприятия и ответственного за его выполнение;

- включает в проект программы задачи согласно должностным обязанностям;

- направляет в электронном виде программу сотруднику подразделения персонала.

Сотрудник подразделения персонала после получения проекта индивидуальной программы:

- анализирует его в части задач по следующим аспектам: конкретность; измеримость; реальность выполнения в указанный срок; ограниченность по времени; соответствие мероприятия и ожидаемого результата.

- согласует программу с руководителем подразделения персонала;

- передает программу руководителю сотрудника для заполнения.

Руководитель сотрудника после получения проекта индивидуальной программы: ознакомливается с программой и передает её новому или ротированному сотруднику в день трудоустройства или ротации и знакомит сотрудника с ней под подпись.

Критерием завершения периода адаптации является переданная служебная записка в подразделение персонала. Для должностей, на которые формируется типовая программа, руководитель сотрудника служебную записку о трудоустройстве/ротации сотрудника без мероприятий по адаптации не делает.

Сотрудник отдела персонала в день трудоустройства проводит неформальную беседу с новым/ротированным сотрудником о том, как прошел его первый рабочий день. Способ получения обратной связи (электронная почта, телефонная или личная беседа). Сотрудник отдела персонала выбирает самостоятельно, ориентируясь по обстоятельствам.

Если в первый рабочий день в силу объективных причин не удалось получить обратную связь от нового/ротированного сотрудника, то необходимо получить от него ее в течение первых трех рабочих дней.

В дальнейшем сотрудник отдела персонала еженедельно проводит неформальные беседы с новым/ротированным сотрудником, в ходе которых определяет, насколько он удовлетворен работой, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководителем и коллегами, создается ли ощущение психологического комфорта.

По результатам бесед с новым/ротированным сотрудником сотрудник отдела персонала вносит полученную информацию в базу по адаптации. В случае выявления в ходе бесед с новым/ротированным сотрудником каких-либо проблем в процессе адаптации, сотрудник отдела персонала в этот же день информирует об этом руководителя сотрудника, совместно принимаются необходимые меры для решения выявленных проблем.

В течение первых трех рабочих дней периода адаптации сотрудник отдела персонала получает от руководителя сотрудника информацию о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе. По результатам беседы с руководителем сотрудника, сотрудник отдела персонала вносит полученную информацию в базу по адаптации.

Анализ персонала проводится на основе следующих мероприятий:

- анализ количественно-качественного состава персонала, в т.ч. анализа текучести кадров (количество сотрудников с высшим, средним образованием, количество основных, совместителей (внешних, внутренних);
- проведение прогнозов карьерного роста сотрудников (анализ планов карьерного роста сотрудников;
- прогноза движения персонала (увольнения, планируемые декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения).

Далее рассмотрим развитие карьеры для сотрудников ООО «Компания Холидей».

Основой карьерного развития на предприятии являются текущая комплексная оценка (раз в полгода проводится оценка знаний) и перспективное планирование потребности в персонале.

Формирование резерва на вертикальное перемещение заключается в определении претендентов, способных занять через тот или иной период времени данную должность. Обучение и стажировка офисного персонала осуществляется непосредственными руководителями на месте работы. Также планомерно проходят тренинги и семинары для всего состава предприятия.

До окончания периода адаптации сотрудника, сотрудник отдела персонала заполняет базу по адаптации на основании рекомендаций руководителя и данных анкетирования нового/ротированного сотрудника.

При завершении периода адаптации, сотрудник отдела персонала получает отзыв нового/ротированного сотрудника от руководителя сотрудника, проверяет правильность его заполнения и вносит информацию в базу по адаптации.

Далее рассмотрим корпоративную культуру ООО «Компания Холидей».

Одной из поставленных целей предприятия является совершенствование и продвижение корпоративной культуры ООО «Компания Холидей». Корпоративная культура является важным фактором, дающим реальные предпосылки к повышению эффективности работы персонала. Основу корпоративной культуры составляют идеи, взгляды, принципы, основополагающие ценности, которые разделяются всеми сотрудниками, задают ориентиры их поведения и действий. В корпоративной культуре заложены представления о тех личностных и профессиональных качествах, взглядах и установках, которые поощряются ООО «Компания Холидей» и воспитываются им у своих сотрудников.

Составляющие корпоративной культуры являются ориентирами её развития:

- Миссия и стратегия;
- Базовые ценности (история, правила, обычаи, символы);
- В процессе функционирования, на предприятии периодически меняется социально-демографический состав персонала, в связи с увольнением, переводом, и уходом на пенсию сотрудников ООО «Компания Холидей».

Цель предприятия в рамках персонала - обеспечить планируемый рост ООО «Компания Холидей» и повышение производительности труда сотрудников за счет установления длительных трудовых отношений с работниками необходимой квалификации в ситуации дефицита квалифицированных кадров на рынке труда.

Имидж работодателя создается и поддерживается за счет:

- Корпоративной культуры открытости целей, доступности руководства, значимости работы каждого сотрудника для предприятия;
- Благоприятного социально-психологического климата в коллективе и адекватного руководства;
- Создание благоприятных условий работы для сотрудников;
- Уровень оплаты труда на предприятии на уровне не ниже среднего в отрасли в регионе;
- Регулярный мониторинг заработных плат персонала (1 раз в год);
- Создание внутренней системы бонусов и нематериальной мотивации;

Далее рассмотрим основные методы управления персоналом ООО «Компания Холидей».

Административно-организационные методы управления, заключающиеся в регулировании взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных

инструкций, использовании властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления, заключающиеся в материальном стимулировании труда сотрудников – это премиальные по результатам труда.

Обязательными условиями премирования сотрудника в совокупности являются:

1. Успешное выполнение возложенных на сотрудника обязанностей в течение периода премирования подразделения, в котором числится сотрудник, выполнение плановых показателей (личных, групповых).

2. Безупречное исполнение сотрудниками своих должностных компетенций, а именно:

- своевременное и профессиональное исполнение организационных заданий;

- отсутствие нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, замечаний непосредственного руководства;

- отсутствие дисциплинарных проступков, конкретное соблюдение всех правил, процедур, относящихся к выполняемой работе, норм о конфиденциальности информации, коммерческой тайне;

- соответствие этическим нормам;

- отсутствие обоснованных претензий к выполнению функционала сотрудников;

- отсутствие убытков, причиненных сотрудником организации и возмещенных частично;

- соблюдение требований по технике безопасности и правил пожарной безопасности.

К принципам системы стимулирования можно отнести следующие: информированность всего персонала о принципах компенсационных выплат; развитие системы мотивации.

Социально-психологические методы управления используются посредством развития у сотрудников чувства принадлежности к предприятию с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы и стимулировании труда сотрудников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (оплата больничных листов, выплаты пособий), организации корпоративных праздников для сотрудников.

Для выполнения задач ООО «Компания Холидей», существует структура со штатным расписанием, под которое подкрадывается функционал по каждой должности в форме индивидуальных должностных инструкций. Численность сотрудников предприятия на 01.09.2017 составляет 1075 человек. Конкретизация штатного расписания представлена в соответствии с таблицей 2.5.

Таблица 2.5

Выдержка из штатного расписания		
Структурное подразделение	Должность	Количество штатных единиц
Дирекция	Юрисконсульт	1
Магазин	Фасовщик-маркировщик	8
Магазин	Управляющий магазина	16,5
	дискаунтер	
Магазин	Управляющий магазина группы	14
Дирекция по торговле	Управляющий магазина (стажер)	2,5
Магазин	Уборщица	39
Магазин	Товаровед	4
Служба информационных технологий	Технический специалист	3
Служба охраны	Техник	1
Магазин	Старший продавец	29
Магазин	Старший оператор	2
Магазин	Старший контролер	13,5
Магазин	Старший кассир	14
Дирекция по торговле	Специалист по технологии торговой сети	1
Служба персонала	Специалист по персоналу	1

Дирекция	Стажер	1
Магазин	Специалист по работе с клиентами	4
Исполнительная служба	Специалист по административному содействию	1
Исполнительная служба	Специалист по охране труда	1
Исполнительная служба	Специалист по антитеррористической защищенности, гражданской обороне и пожарной безопасности	1
Отдел документационного обеспечения управления	Специалист по документообороту	2
Отдел по сопровождению неторговых операций	Специалист	1
Отдел кадров	Сотрудник отдела кадров	1
Отдел кадров	Специалист по мотивации	1
Отдел контроля качества	Специалист отдела контроля качества	1
Магазин	Специалист по делопроизводству	2
Исполнительная служба	Сотрудник эксплуатационной бригады	4
Исполнительная служба	Сотрудник эксплуатационной бригады - водитель	2
Магазин	Сотрудник магазина, торгового зала	245,5
Дирекция	Руководители отделов, дирекций	16
Служба по оптимизации бизнес-процессов	Снабженец	1
Магазин	Продавец-кассир	190
Отдел рекламы и маркетинга	Менеджер по маркетингу и рекламе	1
Служба персонала	Менеджер по персоналу	1
Дирекция по развитию	Менеджер по поиску объектов	1
Дирекция по развитию	Менеджер по аренде	1
Дирекция по развитию	Менеджер по развитию	1
Магазин	Приемосдатчик	40,5
Магазин	Оператор	3
Служба охраны	Контролер	145,5
Магазин	Кассир	61
Магазин	Кладовщик	11
Исполнительная служба	Исполнительный директор	1
Служба по оптимизации бизнес-процессов	Инженер по холодильному оборудованию	1

Дирекция	Заместители	38,5
Дирекция по торговле	Директор по торговле региона	1
Исполнительная служба	Завхоз	4
Магазин	Директор	2
Магазин	Грузчик	19
Магазин	Дворник	38,8
Служба бухгалтерского учета	Главный бухгалтер	1
Служба бухгалтерского учета	Бухгалтер	1
Исполнительная служба	Главный энергетик	1
Операционная дирекция	Водитель-курьер	1
Операционная дирекция	Ведущий специалист	1
Служба персонала	Ведущий менеджер по развитию персонала	1
Магазин	Водитель электропогрузчика	8
Магазин	Администратор	45
ИТОГО		1075

Социально-демографический состав сотрудников предприятия на 01.09.2017 г. представлен в соответствии с таблицей 2.6.

Социально-демографический состав работников ООО «Компания Холидей» в 2017 г.		Таблица 2.6
Показатели		2017
1.Общая численность работников, всего		1075
В том числе		
Мужчины		415
Женщины		660
2.Численность работников по возрастным группам		
До 18 лет		0
18-30 лет		350
31-40 лет		500
41-50 лет		125
51-59 лет		100

60 лет и более	
3. Численность основного персонала, всего	876
В том числе	
Мужчины	286
Из них	
Руководители	40
Специалисты	241
Стажеры	5
Женщины	590
из них	
Руководители	34
Специалисты	556
Стажеры	
4. Численность вспомогательного персонала, всего	199
В том числе	
Мужчины	129
Женщины	70

В ООО «Компания Холидей» работает 415 мужчин и 660 женщин, 500 сотрудников находятся в возрасте от 31 до 40 лет. Далее анализ состава и структуры персонала ООО «Компания Холидей» представлен в соответствии с таблицей 2.7.

Таблица 2.7				
Анализ состава и структуры ООО «Компания Холидей»				
Образование	2016	2017	Изменение, 2016 /2017	
			абс. зн.	%
Высшее	674,5	710	35,5	5,2
профессиональное				
Среднее специальное	548	365	-183	-33
ИТОГО	1222,5	1075	-147,5	-12,1

Несмотря на сокращение численности персонала в ООО «Компания Холидей» наблюдается увеличение персонала с высшим профессиональным

образованием. Анализ движения персонала представлен в соответствии с таблицей 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8

Анализ выбытия персонала ООО «Компания Холидей» за 2017 г.						
Причины выбытия	Выбыло (чел.)	Возраст выбывающих				из них:
		до 30 лет	от 31 до 40 лет	от 41 до 50 лет	51 год и старше	
						женщины - 55 и старше
						мужчины - 60 и старше
Неудовлетворенность:						
- уровнем заработной платы	14	14				
- перспективой квалификационного роста	45	40	5			
- социально - психологическим климатом						
- социальными условиями, в т.ч.	13		13			
- жилищными условиями						
- медицинским обслуживанием						
- пенсионным обеспечением						
- социальными выплатами по Коллективному договору.						
Причины личного характера (болезнь, семейные обстоятельства другое)	158	28	130			
Другие обстоятельства	18	8			10	

В 2017 г. в ООО «Компания Холидей» 248 человек были уволены: при получении высшего образования в связи с отсутствием квалифицированного роста – 45 человек, неудовлетворенность заработной платой – 14 человек,

социальным условиям – 13 человек, семейные обстоятельства – 158 человек, другие обстоятельства – 18 человек.

Таблица 2.9

Анализ движения персонала ООО «Компания Холидей»				
Движение	2016	2017	Изменение, 2017 /2016	
			абс. зн.	%
Принято	581	100	-481	-82,7
Уволено	200	248	48	24
ИТОГО	1222,5	1075	-147,5	-12,1

Необходимо рассмотреть данные трудовые ресурсы в разрезе стратегии ООО «Компания Холидей». COPS-анализ представлен в соответствии таблицей 2.10.

Таблица 2.10

COPS-анализ		
	Вопросы	Комментарии
Культура	Отождествляют ли себя с компанией ваши сотрудники, и считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден им?	Скорее всего «да»
	Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным?	Наш коллектив сплоченный, интересы общие, но есть определенные проблемы в коммуникациях
	Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?	принцип распределения в соответствии с должностью, но если опыт одних больше, то помощь приветствуется
	Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании?	Не поощряются
	Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?	Это приветствуется, но материально поощрения не присутствует
	Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?	Да, есть
	Во всех ли подразделениях делают упор на качество?	Есть подразделения которые забывают уделять внимание данному вопросу
Организация	Способствует ли структура компании эффективной работе?	Да
	Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?	Нет

	Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?	Нет
	Четко ли обозначены функции и обязанности работников?	Не достаточно четка, необходима разработка индивидуальных инструкций
	Свойственна ли структуре компании тенденция выталкивать проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?	Да, свойственно
	Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?	Не так как хотелось бы
	Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру?	Да
Люди	Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?	Да, но существует необходимость в постоянно обучении
	Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании?	Да
	Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?	Нет
	Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности с прицелом на будущее?	Не реализовано
	Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и т.п.?	Нет
	Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания?	Нет
Системы	Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?	Не реализовано
	Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании?	Не реализовано
	Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении?	Четкой системы поощрения и мотивации нет
	Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодополнение?	Редко

Таким образом, можно сделать вывод о проблемных аспектах управления персоналом в организации: недостаточно развита коммуникация между руководителями различных звеньев, а также между руководителями и подчиненными, у рядовых сотрудников отсутствует клиентоориентированность, проблемы решаются не на местах, а выносятся на рассмотрение руководства, нет четкой и прозрачной системы мотивации персонала.

Далее проведем анализ и исследование стилей руководства ООО «Компания Холидей».

2.3 Анализ стилей руководства в ООО «Компания Холидей»

Эффективное управление, четкая деятельность руководителей и директоров, является залогом благосостояния предприятия.

На сегодняшний момент на предприятии руководство применяет следующие инструменты влияния на сотрудников:

- Информационные - оповещение посредством информационных сессий, которые проводятся один раз в три месяца, а также организации встреч с руководством разных отделов в кризисных ситуациях;
- Мотивационные - несколько раз в год: «День торговли», «Новый год», «День рождения компании» определяются лучшие работники и вознаграждаются премией; ежегодное награждение тех, кто проработал на предприятии 5 и 10 лет;
- Совещательные - общие собрания региональных директоров.

Исходя из теории стилей руководства по Лайкерту, можно сделать вывод, что в подразделениях компании используется Модель 3. Это значит, что в компании высшее руководство проявляет большое, но, к сожалению, не полное доверие к сотрудникам. Основные проблемы решаются высшим руководством, а второстепенные делегируются вниз. Существует систематическое

вознаграждение, а для мотивации применяется ограниченное включение в принятие решений.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Компания Холидей», используя систему Бюро, можно сделать вывод, что в компании существует высокая степень структурирования, но низкая степень внимания к подчиненным. Это значит, что руководитель организует деятельность подразделения, но оставляет без особого внимания интересы подчиненных.

Проанализировав управленческую решетку на основании концепции Блейка-Моутона, можно сделать вывод, что стиль руководства компании находится на уровне 9.1.- это авторитет - подчинение. Руководитель больше заботится об эффективности выполняемой трудовой деятельности, но обращает мало внимания на моральный настрой сотрудников. Руководители считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия сотрудников в его принятии. Главным недостатком является то, что между руководством и его подчиненным постоянно сохраняется дистанция и сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Используя универсальную модель управленческих стилей, можно сделать вывод о том, что у высшего руководства предприятия прослеживаются черты либерального и авторитарного стилей управления в зависимости от ситуации.

Исполнительный директор ООО «Компания Холидей» обладает широтой взглядов и глобальным подходом к любому вопросу. Однако директор не всегда может четко формулировать цели и задачи, стоящие перед сотрудниками предприятия. Ставя перед сотрудниками определённые задачи, он часто отклоняется от самой задачи, концентрирует все внимание на важности её выполнения, а не на том, в чем состоит задача и как её выполнять это заставляет сотрудников повторно обращаться к директору и непосредственным руководителям ООО «Компания Холидей» за уточнением задачи и снижает мотивацию к труду.

Несмотря на представленные отрицательные моменты в управлении, исполнительный директор обладает такими способностями, как:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

4) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

Проделанный в данной главе анализ эффективности работы предприятия, демонстрирует необходимость разработки рекомендаций, направленных на совершенствование стилей руководства на управление персоналом в ООО «Компания Холидей».

Из анализа, проведенного выше, можно выделить следующие проблемы в стиле руководства:

1. В компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников;
2. Непрозрачная и несовершенная система мотивации сотрудников;
3. Нет полного доверия к руководителям подразделений, касаясь самостоятельных решений;
4. Недостаточно мероприятий по развитию и мотивации персонала.

3.Рекомендации по совершенствованию стиля руководства ООО «Компания Холидей»

С целью совершенствования стиля руководства разработан комплекс рекомендаций.

Первое – это посещение руководителями подразделений тренингов по лидерству, эффективному управлению и подбору персонала.

Руководитель – это лицо компании, он должен обладать всеми необходимыми навыками коммуникаций и современными навыками управления персоналом. Очень важно, чтобы руководитель следовал универсальному стилю управления, поэтому ему необходимо постоянно развиваться, набираться и делиться опытом. Он должен уметь рационально распределять ресурсы на решение стратегических задач и уметь создать вокруг себя комфортную среду для успешного достижения целей. Различные управленческие тренинги помогут руководителю в достижении подходящего стиля руководства. Например, на тренинге «Успешный руководитель», где сочетают теорию с опытом на практике, основная часть времени уделяется упражнениям на отработку навыков и анализу модельных ситуаций. Такая форма обучения позволит руководителям разных фирм обменяться опытом и с разных точек зрения рассмотреть разные модели и ситуации. На подобных тренингах учат правильно ставить перед собой цели и задачи, принципам алгоритма действий с целью эффективного распределения своих временных и трудовых ресурсов.

На тренинге «Управление коллективом, руководство, командообразование, лидерство» основное время посвящено отработке знаний и навыков по управлению подчиненными, делегированию полномочий, правильной постановке задач, контролю выполнения этих задач и эффективной мотивации сотрудников.

Тренинг «Навыки эффективного управления» разработан для руководителей высшего и среднего звена. На этом тренинге руководители

разных звеньев на практике, в виде игры, решают поставленные задачи в «разных ролях», также участвуют в решении конфликтных ситуаций. Этот тренинг позволяет меняться ролями менеджерам разных звеньев, что помогает посмотреть на ту или иную ситуацию с разных сторон. На данном тренинге участники могут сами предложить свою ситуацию для игры. В дальнейшем такой опыт поможет при решении конфликтов на рабочем месте так, как руководитель в форме игры рассмотрел ситуацию с разных сторон и возможно уже может предугадать результат.

Второе – это совершенствование системы мотивации сотрудников.

Исходя из анализа предприятия, можно сказать, что в компании недостаточно развита система мотивации. Вновь принятые сотрудники не получают премий до конца периода адаптации. Период адаптации новых сотрудников не ограничен. Проблема в том, что люди адаптируются к новым условиям по – разному, исходя из своих личностных характеристик. Один человек будет чувствовать себя на новом месте «как рыба в воде», потому что имеет достаточный опыт в работе или отличные коммуникативные навыки, а другой сотрудник будет долго привыкать и изучать новое место. Для того, чтобы сотрудники стремились как можно быстрее привыкнуть и начать эффективно работать их необходимо мотивировать. Для этого стоит переработать положение об адаптации и системы мотивации. Если сотрудник будет знать, что он будет вознагражден за хорошую работу, он будет стремиться как можно быстрее изучить все сферы работы, сблизиться с коллективом.

Для решения проблемы мотивации рекомендуется начислять премию вновь принятым сотрудникам по итогу работы. Процент премии сделать меньше, чем по окончании периода адаптации и закрытию программы адаптации, но именно это будет мотивировать сотрудника эффективно выполнять свои должностные обязанности.

Третье – рассмотрение в изменении должностных инструкции руководителей, увеличение полномочий в принятии собственных решений.

Важно, чтобы руководитель в глазах подчиненных выглядел лидером, способным самостоятельно принимать решения по выполнению каких-либо задач, чтобы он самостоятельно мог поставить цель. Руководитель должен уметь образовать команду, в которой каждому сотруднику будет комфортно работать.

Региональный директору следует давать больше полномочий и самостоятельности в принятии решении руководителям подразделений. Таким образом руководители подразделений будут более опытны в принятии решений в непредвиденных ситуациях. Это же и касается подбора персонала. Руководитель подразделения должен уметь заниматься поиском и отбором кандидатов. Это нужно для того, чтобы сформировать эффективную команду, поэтому рекомендуется заниматься отбором кандидатов именно руководителям подразделений. Руководитель имеет больше опыта в торговом направлении, чем сотрудник отдела персонала, поэтому руководитель обязательно должен собеседовать с каждым из кандидатов. Возможно, он увидит потенциал кандидата, который может не увидеть сотрудник отдела персонала. В критичной ситуации по расстановке кадров, руководитель должен иметь право трудоустроить кандидата без мероприятий по подбору.

Исходя из этого, рекомендуется пересмотреть должностную инструкцию каждого руководителя.

Четвертое – рассмотрение и изменений в штатном расписании и организационной структуре предприятия, введение новых должностей.

Исходя из анализа причин увольнения сотрудников, видно, что с получением высшего образования, сотрудники начинают поиск нового места работы. Это происходит по причине недостаточного обеспечения карьерного роста сотрудникам. Основной персонал компании – это линейные сотрудники. Каждому человеку необходимо развитие и карьерный рост. Для решения этой проблемы рекомендуется пересмотреть штатное расписание и ввести новые должности. Это необходимо для того, чтобы у работников было

стремление повышать свою квалификацию для дальнейшего продвижения по службе. Данное мероприятие снизит риски потери кадров и обеспечит большую стабильность.

Пятое – создание корпоративного института в компании.

Важно, чтобы руководитель развивал потенциал своих подчиненных. Для этого необходимо постоянное обучение. Рекомендуется создать институт обучения в компании, где сотрудники могли бы глубже ознакомиться с корпоративной культурой компании, её историей, ценностями, а также делиться опытом и познавать новое. Где будут проводиться различные семинары, неформальное общение с руководителями компании, знакомства с соседними подразделениями, игры.

Шестое - использование услуги тайный-кандидат.

На сегодняшний момент становится актуальным использование услуг тайных покупателей с целью оценки руководителей предприятия.

Воплощение данной рекомендации позволит выявить стиль общения руководителей и заинтересованность в привлечении лучших кадров для предприятия, а также выявить недостатки в компетенциях.

Рекомендуется проводить не меньше одного раза в месяц посещения тайных-кандидатов.

После посещения менеджеру по персоналу предоставляется отчет, который он в последствии анализирует. Данное мероприятие поможет в определении способов по развитию руководителя. Это касается тренингов, курсов повышения квалификации, курсов эффективной коммуникации. К тому же, после обратной связи руководитель может наглядно увидеть собственные недостатки в коммуникации и постараться самостоятельно решить эти проблемы.

Предлагается форма отчета тайного кандидата, которую можно увидеть в приложении А.

Заключение

Управление персоналом организации - это целенаправленная деятельность менеджмента предприятия, подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку кадровой политики в полном объеме, включая принципы и методы управления персоналом. Основной целью управления персоналом является формирование, развитие и реализация персонала для большей эффективности кадрового потенциала предприятия. Управлять персоналом, необходимо структурировано, основываясь на определенные модели и стили руководства.

Стиль руководства или управления - это гибкая манера поведения руководства, в отношении сотрудников, которая корректируется со временем, согласно ситуации. Проявляется стиль руководства в способах выполнения управленческой деятельности, подчиненных руководителю сотрудников. Стиль руководителя - это система типичной и относительно стабильной методологии воздействия руководства на сотрудников с целью эффективного выполнения управленческих функций и тем самым стоящих перед предприятием целей.

В процессе исследования было выявлено, что стиль руководства зависит от таких факторов, как взаимоотношения руководителя и подчиненных, степень полномочий руководителя, степень мотивации, а также личностные качества руководителя. Личность руководителя и его стиль управления играет огромную роль на качество межличностных отношений в организации. Работа руководителя должна быть направлена на достижение определенных результатов, поэтому управленец, сориентированный на эффективный стиль руководства, сможет достичь этих результатов.

Анализ стилей руководства в ООО «Компания Холидей», проведенный в работе, показал, что в организации существуют следующие недостатки, связанные со стилем руководства:

1. В компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников;
2. Непрозрачная и несовершенная система мотивации сотрудников;
3. Нет полного доверия к руководителям подразделений, касаясь самостоятельных решений;
4. Не достаточно мероприятий по развитию и мотивации персонала.

С целью совершенствования стиля руководства в организации были предложены следующие рекомендации:

1. Посещение руководителями подразделений тренингов по лидерству, эффективному управлению и подбору персонала;
2. Совершенствование системы мотивации сотрудников, для уменьшения потери кадров;
3. Изменение должностных инструкции руководителей, для увеличения полномочий в принятии собственных решений;
4. Рассмотрение и изменений в штатном расписании и организационной структуре предприятия, введение новых должностей, с целью обеспечения карьерного роста сотрудникам;
5. Создание корпоративного института в компании, с целью развития потенциала сотрудников;
6. Использование услуги тайный-кандидат, для точного определения стилей руководства в компании и помощи в выборе мероприятия по совершенствованию стиля руководства руководителя.

Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Текст]. М.: Велби, 2012.- 216с.
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие [Текст] /Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: Гос. ун-т управления, 2000. - 254 с.
3. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний [Текст]/ Э. Алленбо. – М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2005. – 253 с.
4. Андреева С.Г. Психологические основы управления персоналом: учебное пособие [Текст]/ С.Г.Андреева,Т.А.Горская. СПб, 1997. - 67 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с.
6. Астахова Т. Человеческий ресурс и человеческий капитал [Текст]/ Т. Астахова, Е.Толкачева // журнал «Управление человеческим потенциалом».- 2006, N4.- С.16-23
7. Афонин Ю.А. Проблемы мотивации медицинского персонала [Текст]/ Ю.А. Афонин, Р.Р. Сагдеев//Вестник Самарского государственного экономического университета, 2012.-№7 (93).- с. 10-14
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/Т.Ю. Базаров. – 8-е изд. – М.: Академия, 2010. – 224 с.
9. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 602 с.
10. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/ Ю.К.Балашов // Кадры предприятия. - 2002, №7.- С. 15.
11. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала: Учеб. пособие [Текст]/ М.К.Беляев, О.В.Максимчук. Волгоград, 2002. - 250 с.

12. Буланов В. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала [Текст]/ В. Буланов, Е.Катаева // Общество и экономика. – 2011. - № 1. – С. 13 – 22.
13. Варламова, Е.П. Методики подбора идеальных кандидатов [Текст] / Справочник по управлению персоналом. № 8, 2004. - С. 18-28.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2002. - 296 с.
15. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М., 2010 – 679 с
16. Галаева Е.В. Исследование человеческого капитала в зарубежной литературе: реферат книги Орда Нордхога «Человеческий капитал в организациях» [Текст]/ Е.В. Галаева // Общество и экономика. – 1997. – № 7-8. – С. 244-255.
17. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст]/ В.П. Галенко. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.- 234 с.
18. Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития [Электронный ресурс]/ П.О. Голубева// экономический интернет-журнал.- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage7.htm>
19. Гогитидзе М.В. Концепция корпоративного управления человеческим капиталом [Текст]/ М.В. Гогитидзе// журнал « Проблемы современной экономики».- 2010, N 3 (35).-С. 19-23
20. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Грэхем Х.Т., Беннетт Р. //перевод с англ. под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2003.-598с.
21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 25 – 27.
22. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст]/ Р.Л. Дафт.– СПб.: ПИТЕР, 2009. – 864 с.

23. Денисова Ариадна КРІ: за и против [Текст]/ А. Денисова // журнал «Справочник по управлению персоналом.-2011,№5
24. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. А. Менеджмент.: Пер. с англ [Текст]/ П.Ф. Друкер, Д.А. Маьярелло. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
25. Егоршин А.П. Управления персоналом: учебник для вузов [Текст]. -Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 256 с.
26. Еникеева Г.А. Материальное стимулирование как фактор устойчивого развития кооперативной торговли: Монография [Текст]/ Г.А. Еникеева, Г.А. Польская.- Белгород: Кооперативное образование, 2007
27. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом [Текст]/ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М., 2009.– 336 с.
28. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления [Текст]/Д. Иванцевич, А. Лобанов.- М.:Дело.-2003, 304с.
29. Как определить фонд оплаты труда [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.kakprosto.ru/kak-54747-kak-opredelit-fond-oplaty-truda>
30. Как рассчитать коэффициент текучести кадров? [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.pro-personal.ru/faq/326/528576/>
31. Киреева А.Ю. Управление человеческим капиталом фирм [Текст]/ А.Ю. Киреева // Креативная экономика. -2011, № 11 (59). - С. 82-88.
32. Клочков А. Особенности систем мотивации персонала в России [Текст]/ А.Клочков//Журнал «Управление персоналом».- 2010,№1
33. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]/ А.К. Клочков.- М.: Эксмо,2010.- С. 204
34. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. – Пер. с англ [Текст]/ С. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
35. Колосовская Надежда Сущность ключевых показателей эффективности (KPI) [Электронный ресурс]/ Н. Колосовская.- Режим доступа: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu>

36. Корсаков М.Н. Экономика предприятия. Конспект лекций [Текст]/ М.Н. Корсаков.- Таганрог: Изд-во ТРТУ.-2005, С.256
37. Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе России: Автореферат диссертации на соискание ученой степени канд.экон.наук:08.00.05 [Текст]/ А.И. Кочеткова. М., 1995. - 22 с.
38. Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Н.В. Кротова, Е.В Клеппер. М.: Финансы и статистика, 2005. - 318 с.
39. Кулагин Олег Методика премирования по КРІ [Электронный ресурс]/ О. Кулагин.- Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=604>
40. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях [Текст]/ Л.Липатова // Экономист. -2003, №3.- С. 25.
41. Лобанова, Т.Н. Служба персонала как посредник в разрешении конфликтных ситуаций [Текст]/ Справочник по управлению персоналом. № 2, 2004.-С. 104-118.
42. Львович И.Я. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст]/ И.Я.Львович, Ю.В.Ушакова. Воронеж: Науч. кн., 2004. - 122 с.
43. Макконел К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика [Текст]/К.Р. Макконел, С.Л. Брю.-М.:ИНФРА-М,2003.-XXXVI, 972 с.
44. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Текст]/ В.И. Маслов - М.: Эксмо, 2008. – 216 с.
45. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [текст]/ Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
46. Методы оценки квалификации (ранжирования должностей) [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.b-news.narod.ru/personnel/mmetod_1.htm
47. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник [Текст]/ Б. З. Мильнер. 2-е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2002. 480 с.

48. Мильнер Б.З. Управление знаниями [Текст]/ Б.З. Мильнер.- М.: Инфра-М, 2003. 178 с.
49. Носкова К.А. Современные тенденции управления человеческим капиталом [Электронный ресурс] / К. А. Носкова // Гуманитарные научные исследования. – Февраль, 2013.- Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/02/2343>
50. Павлючук Ю.Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям [Текст]/ Ю.Н. Павлючук, А.А.Козлов// Менеджмент в России и за рубежом. -2001, № 5. -С. 32.
51. Плата за грейды [Электронный ресурс]/Интернет сайт HR-Эксперт.-Режим доступа: <http://www.hrexpert.ru/news/2007/09/24/plata-za-grejdj/>
52. Подгородниченко Н. Исследование удовлетворенности сотрудников [Электронный ресурс]/Н. Подгородниченко.- Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9481>
53. Попов Е.В. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]/ Е.В. Попов.- Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=2&tid=2&sid=22&id=757>
54. Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: процесс синтеза категорий «рабочая сила» и «человеческий капитал» [Текст]/ Э.Н. Разнодежина // Креативная экономика. - 2010. - № 11 (47). - с. 52-57.
55. Рожкова, Т.С. Служба персонала и реформирование компании [Текст]/ Справочник по управлению персоналом. № 7, 2004. - С. 104 - 116.
56. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Электронный ресурс]/ Л. Саубанова// Интернет сайт компании «Бизнес класс».- Режим доступа: http://www.classs.ru/stati/uchet/organiz_upravl/

57. Семикова Наталья Грейдинг: Как определить истинную цену сотрудника [Электронный ресурс]/ Н. Семикова.- Режим доступа: [/http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&content_id=11421457](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&content_id=11421457)
58. Система мотивации персонала на основе KPI [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.m-bo.ru/publikacii/240>
59. Система управления персоналом [Электронный ресурс]/сайт www.grandars.ru.- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html>
60. Статистика производительности труда [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/statistika/statistika-proizvoditelnosti-truda.html>
61. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/strategiya-upravleniya-personalom.html>
62. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст]/ Е.А. Татарников. М.: РИОР, 2005. - 96 с.
63. Теория человеческого капитала [Электронный ресурс]/Сайт управление персоналом.- Режим доступа: <http://uprperson.ru/upravlenie-personalom-sutj-zadanie-osnovnye-principy-teoriya-chelovecheskogo-kapitala>
64. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/economy/Trudovye-resursy.php>
65. Управление персоналом [Электронный ресурс]/ сайт www.Grandars.ru.- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>
66. Управление персоналом [Текст]/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Веселько, П. Ройш.- Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.- 343 с.
67. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: МГУ, 2001. – 480 с.

68. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2010.-С. 503
69. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций [Текст]/ Т.А. Фролова.- таганрог: ТРТУ,2005.- С. 161
70. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Текст] / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. 2000. - №4. - С.108-113
71. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия [Текст]/ Т.И. Овчинникова, О.В.Гончарова, М.Г.Хорева// журнал «Кадры предприятия».-2005, №10.-С.21-25
72. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня – М: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 368 с.
73. Щелокова С.С. Управление персоналом: Учеб.пособие [Текст]/ С.С.Щелокова. Воронеж, 2000. - 91 с.
74. Druker P.F. Innovation & Entrepreneurship / P.F. Druker – N.Y. – 1985 – 190 p.
75. Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // Work employment and society- L.: British Sociological assoc., 1996. - P. 585 - 587.

Приложение А

Отчет тайного-кандидата

Должность, ФИО руководителя	
Дата и время проведения проверки	
Оценка поведения руководителя на различных этапах собеседования	
1. Чем занимался руководитель, когда вы зашли в кабинет (<i>общался по телефону, занимался чем-то по работе (делал записи), просто сидел, просто стоял, занимался посторонними делами, не было на месте и т.д.</i>)	
2. Приветствие (<i>да, нет</i>)	
3. Время обращения руководителя к кандидату (<i>Сразу при входе, Кандидат первым начал разговор, через пять минут, после долгого молчания кандидата, через 10 минут</i>)	
4. Впечатления после собеседования, балльная оценка (от 1 до 10)	
Внешний вид	
Впечатление от общения	
Информированность по вакансии, предприятию	
Информированность по наличию системы мотивации	
Информированность по характеристикам должности	
Заинтересованность	
Убедительность	
Способность решить проблему	
Общая компетентность	
5. Манера общения руководителя (<i>Безразличие, Навязчивость, Раздраженность, Высокомерие, Равнодушие, Приветливость, Общительность, Терпение, Доброжелательность, Вежливость</i>)	
6. Знание вакансии, информации о предприятии (<i>Наличие/отсутствие, Характеристики, Правила приема, Вопросы социальной гарантии, Преимущества предприятия, Недостатки предприятия, Способность сделать сравнительную</i>)	

характеристику 2-х и более вакансий, Способность предложить другую вакансию)	
7. Чем интересовался руководитель, какие вопросы задавал.	
8. Решение проблемы (отметить пункты)	
Сам предлагает различные варианты	
Пытается решить проблему	
Умеет задавать наводящие вопросы	
Выражается ясно и понятно	
Отвечает уверенно, аргументированно	
Выдает полную информацию	
Идет на поводу у кандидата	
Ему все равно подходит ли кандидат или нет	
Не умеет задавать наводящие вопросы	
Выражается специфическими терминами	
Отвечает сбивчиво, чувствуется незнание	
Односложные ответы	
9. Умение руководства ответить на возражения, балльная оценка (от 1 до 10)	
Дополнительные замечания	